

## ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СЦЕНАРИЕВ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**С. Абдужабборов,**

Самаркандский Государственный университет,  
Узбекистан, г. Самарканд

**Ключевые слова:** прогнозирование, Форсайт, «дорожная карта», предвидение, финансовое оздоровление, предприятие.

В условиях динамичной внешней среды для предприятий, находящихся в кризисном состоянии, но ориентированных на перспективность развития своей деятельности, необходимо внедрение современных методов управления. Эти методы позволяют наиболее точно представить, оценить и спрогнозировать тенденции дальнейшего развития такого предприятия, разрабатывать вероятные сценарии развития его производственно-технических структур и их потенциальную рентабельность. За счет применения современных методов управления возможно принятие оптимальных управленческих решений с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности.

Как показывает теория и практика, еще не достаточно внимания сегодня уделяется инструментам и технологиям стратегического планирования. За счет такого планирования можно было бы не только облегчить управление современными организациями, но и создавать подробнейший сценарный план развития какого-либо хозяйствующего субъекта, находящегося в различной финансовой ситуации.

Одним из современных и инновационных технологий в стратегическом планировании, применяемым в зарубежных странах, является Форсайт (предвидение). Он представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на предприятие в средне- и долгосрочной перспективе [1]. Во многих зарубежных странах (Японии, США, страны ЕС, Китай и другие) проводятся собственные Форсайты уже около 40 лет. Методология его крайне популярна среди правительств западноевропейских и восточноазиатских стран.

История развития Форсайта, как определенной методологии демонстрирует постепенный сдвиг от разового прогнозирования к систематическому процессу предвидения; от учета мнения только ученых, к учету мнений разных слоев и представителей общества; от прогнозирования технологических процессов к предвидению социальных последствий и результатов технического прогресса и, в определенной степени, к предвидению социальных процессов [2]. Таким образом, если прогноз – это заверченный документ, который можно пересматривать по истечению определенного срока, а можно и отвлечься от такой необходимости, то форсайт представляет собой

постоянно корректируемый процесс прогнозирования. Документы, разработанные в результате форсайта, пересматриваются в зависимости от изменений, происходящих в процессе.

Методический инструментарий Форсайта включил в себя на сегодняшний день многообразные, существующие в разных науках и прикладных сферах методы выработки знаний. Это, как традиционные методы прогнозирования, анализа и выработки идей, так и разработанные в ходе проведения форсайтных работ новые креативные методы.

Исследование зарубежного опыта проведения Форсайтов позволило определить ряд проблем, осложняющих оценку его результатов: а) перед форсайт-исследованиями часто ставятся слишком широкомасштабные и расплывчатые задачи; б) эти задачи делают проблематичным их учет при оценке результатов; в) во многих случаях эффекты форсайт-исследований проявляются в полной мере только через несколько лет; г) нередко они зависят от других факторов, что порождает проблемы с установлением первоисточника; д) Форсайт предусматривает такое множество различных методов и форм, что сложно разработать стандартизованные процедуры оценки; ж) стоимость оценки форсайт-мероприятий обычно оказывается значительно выше рекомендуемого «потолка» в 2–5 % совокупного бюджета на исследование.

Что мешает увеличению количества форсайт-исследований на всех уровнях? Как показала практика стран (в основном СНГ – России, Казахстана, Украины, Беларуси) в реализации форсайт-исследований применительно, например, к акционерным компаниям, есть ряд причин. Одной из таких причин является еще недостаточно развитая культура анализа возможных направлений развития предприятия на долгосрочную перспективу. Подавляющее большинство предприятий не заглядывает дальше, чем на 1–3 года.

Другое обстоятельство связано с тем, что проведение Форсайта является вещью довольно дорогой. Не всегда имеются и находятся средства на его проведение. Кроме того, тормозит развитие форсайт-исследований, – это отсутствие традиций формирования экспертного сообщества. Эксперты не всегда осознают ту роль, которую их мнение может сыграть при формировании системы приоритетов, как национального развития, так и развития конкретного предприятия.

Как показала практика, в процессе реализации форсайт-проектов при согласовании с экспертами каких-либо вопросов имеет место быть нежелание ведущих ученых и специалистов обсуждать проблемы долгосрочного развития в области их интересов. Тем не менее, тенденции последних лет показывают, что интерес к лучшему пониманию будущего, его системному строительству постоянно возрастает. К этому приводит сама жизнь и приоритеты в экономическом развитии объекта форсайт-исследования.

Несмотря на приведенные выше и другие недостатки форсайт-исследований, их преимущества все же склоняют к выбору именно данной технологии предвидения будущего. Поэтому, необходимо и дальше исследовать мировую практику проведения Форсайта, чтобы выявлять новые возможности для его использования в быстроменяющихся условиях. Так, например,

Еврокомиссия и ЮНИДО активно действуют в направлении продвижения данной технологии. Они издают практические руководства по Форсайту, проводят тренинги и конференции. Форсайту посвящены такие журналы, как *Technological Forecasting and Social Change*, *Foresight*, *International Journal of Foresight and Innovation Policy* и *Futures* [3].

Частным методом представления результатов Форсайта является дорожная карта. Она представляет собой официальный документ, в котором отражены возможные пути развития объекта в будущем. На основании этих путей развития формируются долгосрочные приоритеты в разных отраслях и сферах, в политике и в обществе, в корпорациях. С помощью применения метода дорожного картирования осуществляется увязка между собой видения, стратегии и плана развития объекта. Очень важным является то, что с их помощью можно выбирать оптимальные пути с точки зрения ресурсной затратности и экономической эффективности. Этому способствует поэтапность разработки «дорожных карт».

В Узбекистане, с самого начала осуществления экономических реформ, особое внимание уделяет становлению и развитию предприятий и организаций всех форм собственности. В случае возникновения в акционерных обществах тяжелого финансового состояния принимаются активные меры, нацеленные на финансовое оздоровление и повышение их работоспособности. Одним из таких способов является дорожное картирование, которое применяется в республике с начала 2014 года.

Основой для разработки и реализации «дорожных карт» по финансовому оздоровлению предприятий являлось изучение и анализ их финансово-экономического состояния. На основе анализа показателей и полученных результатов утверждены «дорожные карты» предприятий с комплексом мер [4]. Кроме того, в дальнейшем, правительственными документами, были утверждены программы – «дорожные карты» для предприятий и организаций в различных сферах экономики республики.

Реализация «дорожных карт» в Узбекистане показывает их практическую необходимость. Дальнейшее развитие в республике дорожного картирования может найти в таких направлениях как, например, приватизация государственной собственности, совершенствование конкуренции и антимонопольного законодательства, улучшение инвестиционного климата в областях, и в целом в республике. Важным является осуществление мониторинга за изменением ситуации с объектом или сферой внедрения «дорожной карты».

В заключение отметим, что пока «дорожные карты» признаются удобным и наглядным способом графической интерпретации различных вариантов развития объекта картирования, который облегчает понимание ситуации и помогает принимать необходимые решения. Однако с позицией, снижающей их значение в стратегическом управлении и планировании, мы не согласны, основываясь на целом ряде достаточно серьезных, как представляется, аргументов. Отметим лишь основной аргумент – разработка дорожных карт является инновационным и креативным направлением, способным повлиять на

будущее развитие объекта картирования. Это очень важно в современных условиях развития рыночной экономики с ее кризисными колебаниями в целом и безусловного влияния этого процесса на финансово-экономическое состояние компаний в частности.

### Список литературы

1. Экспертный клуб: Что такое Форсайт? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.expertclub.ru/sections/foresight/program/> (дата обращения 02.05.2014).
2. *Анисимов А.В.* Форсайт как технология антикризисного прогнозирования [Электронный ресурс]. URL: <http://econf.rae.ru/article/7399> (дата обращения: 03.05.2017).
3. *Кинен М.* Форсайт приходит в Россию /Форсайт, 2007. № 1. С. 6–7.
4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан «О мерах по реализации программ – «дорожных карт» по финансовому оздоровлению убыточных, экономически несостоятельных и низкорентабельных предприятий регионального значения» от 28.06.2014 г. № 133. Нормативно-правовая система «NORMA».